

Analisis Kapabilitas Internal Berbasis Sumber Daya dan Kompetensi Inti serta Implikasinya terhadap Struktur Organisasi dan Daya Saing

Didit Darmawan¹, Fela Fayza Az-Zaroh², Nafa Nailus Sanayah³, Rahayu Mardikaningsih⁴

^{1,2,3&4}Program Studi Manajemen, Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

dr.diditdarmawan@gmail.com

ABSTRAK

Studi konseptual ini meneliti bagaimana evaluasi kemampuan internal yang meliputi sumber daya, kompetensi inti, dan struktur organisasi berkontribusi pada keunggulan kompetitif. Temuan menunjukkan bahwa evaluasi sumber daya memerlukan penilaian nilai, kelangkaan, dan kemampuan untuk ditiru. Identifikasi kompetensi inti berfokus pada aktivitas yang memberikan nilai pelanggan yang unggul melalui rutinitas organisasi yang unik. Evaluasi struktural memeriksa keselarasan dengan strategi, aliran informasi, tingkat desentralisasi, dan biaya koordinasi. Ketiga komponen ini membentuk sistem terintegrasi di mana setiap komponen memengaruhi komponen lainnya. Evaluasi sistematis memberikan dasar untuk perumusan strategi yang realistis. Organisasi yang melakukan evaluasi internal secara teratur mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pemahaman diri yang akurat. Implikasi teoritis mencakup pengayaan literatur manajemen strategis dengan penekanan pada diagnosis internal. Implikasi praktis mengharuskan manajer untuk mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk proses evaluasi berkala.

Kata Kunci: kemampuan internal, keunggulan kompetitif, kompetensi inti, struktur organisasi, evaluasi sumber daya

ABSTRACT

This conceptual study examines how internal capability evaluation comprising resources, core competencies, and organizational structure contributes to competitive advantage. Findings indicate that resource evaluation requires assessing value, rarity, and imitability. Core competency identification focuses on activities delivering superior customer value through unique organizational routines. Structural evaluation examines alignment with strategy, information flow, decentralization degree, and coordination costs. These three components form an integrated system where each component affects the others. Systematic evaluation provides foundation for realistic strategy formulation. Organizations conducting regular internal evaluations develop sustainable competitive advantage through accurate self understanding. Theoretical implications include enriching strategic management literature with emphasis on internal diagnosis. Practical implications require managers to allocate sufficient resources for periodic evaluation processes.

Keywords: internal capability, competitive advantage, core competency, organizational structure, resource evaluation

PENDAHULUAN

Setiap organisasi yang ingin bertahan dalam persaingan usaha dituntut untuk memiliki pemahaman jernih mengenai kekuatan internal yang dimilikinya. Kemampuan bersaing tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya pangsa pasar atau keunggulan harga. Banyak perusahaan besar yang runtuh karena gagal mengelola aset internal mereka secara bijaksana. Sebaliknya, organisasi kecil dengan sumber daya terbatas mampu tumbuh pesat karena mengetahui secara persis kapabilitas apa yang mereka miliki dan bagaimana mengembangkannya (Tanya et al., 2020). Kualitas sumber daya manusia memegang peranan krusial dalam menunjang kinerja sekaligus membentuk loyalitas yang kuat di dalam lingkungan kerja (Darmawan et al., 2020). Kesadaran terhadap kondisi internal menjadi fondasi bagi setiap langkah strategis. Tanpa kesadaran tersebut, organisasi akan mudah terjebak dalam meniru gerak pesaing tanpa pernah memahami apakah memiliki kemampuan untuk melakukannya. Kinerja unggul dalam jangka panjang lebih banyak ditentukan oleh apa yang dilakukan organisasi terhadap dirinya sendiri dibandingkan terhadap pesaing (John & Tanya, 2020). Untuk itu, optimalisasi pengelolaan aset manusia menjadi langkah penting agar kinerja organisasi tetap berada pada level tertinggi (Chasanah & Mardikaningsih, 2023). Evaluasi internal bukanlah kegiatan administratif biasa, melainkan upaya sistematis untuk

mengidentifikasi faktor-faktor penentu kemenangan kompetitif. Organisasi yang berhasil melakukan evaluasi ini secara berkala akan memiliki peta jalan yang jelas untuk pengembangan kapabilitas. Mereka tidak perlu panik ketika lingkungan berubah karena fondasi internal mereka kokoh.

Sumber daya yang dimiliki organisasi mencakup berbagai bentuk aset berwujud maupun tidak berwujud. Aset berwujud seperti pabrik, peralatan, dan modal kerja memang penting untuk operasional sehari-hari. Namun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan lebih sering berasal dari aset tidak berwujud. Reputasi merek yang baik dibangun selama puluhan tahun melalui konsistensi kualitas dan pelayanan. Paten dan rahasia dagang melindungi inovasi dari tiruan pesaing. Budaya kerja yang produktif menciptakan efisiensi kolektif yang sulit ditiru. Jaringan relasi dengan pemasok, distributor, dan mitra strategis membuka akses terhadap peluang yang tidak tersedia bagi pesaing. Selain itu, penguasaan teknologi dan pengelolaan data besar menjadi sangat penting untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan akurat (Ali & Darmawan, 2023). Pengetahuan yang terkumpul dari pengalaman operasional menjadi basis bagi perbaikan terus-menerus. Semua bentuk sumber daya ini perlu diidentifikasi, diklasifikasikan, dan dinilai kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Integrasi manajemen kualitas menyeluruh pada aspek sumber daya manusia akan memastikan

seluruh proses berjalan sesuai standar yang ditetapkan (Arifin et al., 2022). Evaluasi sumber daya tidak cukup dilakukan satu kali, karena nilai setiap sumber daya dapat berubah seiring waktu. Sebuah merek yang sangat berharga saat ini dapat kehilangan pamor akibat skandal atau perubahan selera konsumen. Sebuah paten dapat menjadi usang ketika teknologi baru muncul. Oleh karena itu proses evaluasi harus bersifat dinamis dan berkelanjutan.

Kompetensi inti berbeda dari sekumpulan sumber daya biasa karena sifatnya yang unik dan sulit ditiru. Kompetensi inti adalah kemampuan kolektif yang memungkinkan organisasi menghasilkan nilai lebih bagi pelanggan dibandingkan pesaing (Gumel, 2016). Contoh klasik adalah kemampuan Toyota dalam manajemen rantai pasok yang menghasilkan kualitas tinggi dengan biaya rendah. Kemampuan ini bukan dimiliki oleh satu individu, melainkan tertanam dalam sistem, rutinitas, dan budaya organisasi. Dalam konteks persaingan bisnis, mutu produk secara konsisten dipandang sebagai faktor kunci yang menentukan keunggulan di pasar (Retnowati et al., 2021). Kualitas produk yang dihasilkan melalui kompetensi dan independensi para pelaksana juga turut menentukan kepercayaan pihak luar (Darmawan et al., 2016). Kompetensi inti juga lintas fungsi, melibatkan koordinasi antara berbagai departemen yang biasanya bekerja terpisah. Sebuah perusahaan ritel mungkin memiliki kompetensi dalam manajemen inventori yang presisi, yang

membutuhkan kerja sama antara pembelian, logistik, dan penjualan. Kompetensi semacam ini tidak mudah ditiru karena pesaing harus mereplikasi seluruh sistem, bukan sekadar membeli perangkat lunak atau merekrut karyawan berbakat. Dalam upaya memperkuat posisi tawar, inovasi dalam manajemen sumber daya menjadi kunci utama untuk meningkatkan daya saing global (Abdulah et al., 2021). Identifikasi kompetensi inti memerlukan pertanyaan reflektif tentang aktivitas apa yang paling bernilai bagi pelanggan dan apa yang organisasi lakukan lebih baik dari siapa pun. Jawaban atas pertanyaan ini seringkali tidak langsung terlihat karena terkubur dalam rutinitas harian. Banyak organisasi menjalankan aktivitas secara otomatis tanpa menyadari bahwa aktivitas tersebut sebenarnya merupakan kompetensi khas mereka. Proses evaluasi yang cermat akan membawa kompetensi tersembunyi ke permukaan untuk kemudian dikelola secara sadar.

Struktur organisasi menentukan bagaimana sumber daya dan kompetensi diatur untuk mencapai tujuan bersama (Christopher et al., 2020). Struktur organisasi juga dapat dipahami sebagai persepsi mengenai sejauh mana organisasi diwarnai oleh adanya batasan, aturan, prosedur, serta tingkat birokrasi yang mengikat (Darmawan et al., 2020). Struktur yang terlalu kaku dengan banyak lapisan hierarki dapat memperlambat aliran informasi dan pengambilan keputusan. Sebaliknya, struktur yang terlalu longgar tanpa koordinasi yang jelas

dapat menyebabkan tumpang tindih tugas dan pemborosan sumber daya. Kesiapan sarana dan prasarana pendukung juga sangat berpengaruh terhadap efektivitas struktur kerja dalam mencapai kinerja (Hidayah et al., 2025). Setiap organisasi perlu merancang struktur yang sesuai dengan strategi, ukuran, dan kompleksitas lingkungannya. Struktur fungsional yang mengelompokkan aktivitas berdasarkan spesialisasi seperti pemasaran, keuangan, dan produksi cocok untuk organisasi dengan lini produk terbatas. Struktur divisional yang membagi organisasi berdasarkan produk, wilayah, atau segmen pelanggan lebih tepat untuk organisasi besar dengan beragam portofolio. Adaptasi terhadap era digital menuntut organisasi untuk merancang pengalaman kerja yang lebih fleksibel bagi seluruh anggota tim (Putra et al., 2022). Struktur matriks mencoba menggabungkan keunggulan fungsional dan divisional namun menimbulkan kompleksitas dalam rantai komando. Struktur jaringan menjadi populer di era digital karena memungkinkan organisasi untuk fokus pada kompetensi inti sambil melakukan outsourcing untuk aktivitas non-inti. Evaluasi struktur organisasi perlu memeriksa apakah struktur yang ada mendukung atau justru menghambat pemanfaatan sumber daya dan kompetensi. Sebuah kompetensi inti dalam inovasi cepat akan mati jika struktur organisasi memerlukan persetujuan dari sepuluh orang sebelum sebuah ide dapat diuji.

Persaingan di berbagai industri semakin intensif karena globalisasi dan kemajuan teknologi (Bang & Markeset, 2011). Batasan antar industri menjadi kabur, dengan pesaing baru datang dari sektor yang sebelumnya tidak terkait. Perusahaan telekomunikasi bersaing dengan penyedia layanan internet, perusahaan media sosial bersaing dengan perusahaan periklanan tradisional. Kondisi ini menuntut penataan ulang sistem kerja agar lebih fleksibel dalam membangun citra pemberi kerja yang menarik di masa depan (Mardikaningsih, 2025). Keadaan ini menuntut setiap organisasi untuk memiliki keunggulan yang tidak mudah ditiru melalui pembelian atau perekrutan cepat. Keunggulan berbasis harga dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing dengan skala ekonomi yang lebih besar. Keunggulan berbasis lokasi menjadi tidak relevan ketika perdagangan digital memungkinkan pelanggan membeli dari mana saja. Satu-satunya keunggulan yang bertahan lama adalah yang bersumber dari kapabilitas internal yang unik. Modal psikologis para pekerja juga merupakan aset strategis yang sangat berharga untuk mendongkrak performa kerja secara menyeluruh (Hariani & Putra, 2024). Kapabilitas ini terbentuk dari sejarah panjang organisasi, akumulasi pengalaman, dan pembelajaran kolektif. Tidak ada jalan pintas untuk membangun kapabilitas semacam itu. Pesaing tidak dapat membelinya di pasar, karena kapabilitas melekat pada sistem dan budaya, bukan pada aset yang dapat dipindahtangankan. Oleh karena itu fokus

manajemen strategis harus bergeser dari mengalahkan pesaing menjadi membangun keunggulan internal. Organisasi yang memahami hal ini akan mengalokasikan sumber daya untuk pengembangan kapabilitas, bukan sekadar memenangkan pertempuran harga jangka pendek.

Masalah utama yang dihadapi banyak organisasi adalah ketidakmampuan mereka melakukan evaluasi kapabilitas internal secara jujur dan sistematis. Manajer seringkali terlalu optimis terhadap kekuatan perusahaan mereka karena bias kognitif yang tidak disadari. Mereka mengandalkan intuisi dan pengalaman masa lalu yang belum tentu relevan dengan kondisi terkini. Proses evaluasi internal yang dilakukan secara sporadis dan tidak terstruktur menghasilkan kesimpulan yang dangkal. Organisasi mengetahui bahwa mereka memiliki sumber daya, namun tidak mengetahui seberapa produktif sumber daya tersebut dibandingkan pesaing (Velibor & Poola, 2023). Selain itu, persiapan matang sangat diperlukan agar mereka siap menghadapi tantangan di lingkungan kerja yang serba digital (Gani & Darmawan, 2023). Mereka merasa memiliki kompetensi tertentu, namun tidak pernah menguji apakah kompetensi tersebut benar-benar memberikan nilai bagi pelanggan. Mereka memiliki struktur organisasi yang sudah berjalan bertahun-tahun, namun tidak pernah mempertanyakan apakah struktur tersebut masih sesuai. Akibat dari ketidakmampuan evaluasi ini adalah alokasi sumber daya yang

salah. Investasi besar dilakukan pada area yang bukan merupakan kompetensi inti. Sumber daya yang langka digunakan untuk proyek yang tidak memberikan keunggulan kompetitif. Dalam jangka panjang, manajemen perubahan yang berkelanjutan akan memperkuat komitmen organisasi serta mendorong munculnya perilaku inovatif (Mardikaningsih, 2024). Struktur organisasi dipertahankan meskipun sudah terbukti menghambat kolaborasi. Organisasi kehilangan arah karena tidak memiliki pijakan yang jelas tentang siapa mereka sebenarnya dan apa yang mereka kuasai.

Permasalahan lain terletak pada kesulitan membedakan antara kompetensi biasa dengan kompetensi inti. Semua organisasi memiliki kemampuan dasar untuk menjalankan operasional sehari-hari seperti memproses pesanan, mengirim faktur, atau merespon keluhan pelanggan. Kemampuan-kemampuan ini diperlukan, namun tidak memberikan keunggulan kompetitif karena pesaing juga memilikinya. Kompetensi inti harus memenuhi tiga kriteria: memberikan nilai besar kepada pelanggan, sulit ditiru oleh pesaing, dan dapat diterapkan ke berbagai produk atau pasar. Untuk menjawab tantangan zaman, peran manajemen sumber daya menjadi sangat vital dalam menjembatani kesenjangan keterampilan menuju ekonomi hijau yang ramah lingkungan (Essa & Mardikaningsih, 2023). Sejalan dengan itu, strategi yang dirancang perusahaan perlu mampu menghasilkan keunggulan khas yang tidak dimiliki pesaing, baik melalui diferensiasi

tertentu maupun tingkat produktivitas yang lebih unggul (Ernawati et al., 2020). Banyak organisasi gagal mengidentifikasi kompetensi inti mereka karena terlalu dekat dengan operasional sehari-hari. Mereka menganggap suatu aktivitas sebagai kompetensi inti padahal aktivitas tersebut dapat dialihdayakan tanpa merusak keunggulan kompetitif (Christopher et al., 2020b). Sebaliknya, mereka mengabaikan aktivitas yang sebenarnya merupakan sumber keunggulan karena aktivitas tersebut tampak biasa saja. Upaya juga harus didukung oleh kepemimpinan yang kuat dan budaya kerja yang peduli terhadap kinerja (Mardikaningsih et al., 2026). Contohnya, sebuah perusahaan jasa keuangan mungkin menganggap kemampuan analisis kredit sebagai aktivitas rutin, padahal kualitas analisis kredit menentukan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan. Kesalahan identifikasi ini berakibat fatal pada alokasi sumber daya pengembangan. Organisasi menginvestasikan dana untuk meningkatkan kemampuan yang tidak penting sambil mengabaikan kemampuan yang benar-benar menentukan kemenangan kompetitif. Evaluasi yang teliti diperlukan untuk memisahkan kompetensi inti dari kompetensi pendukung.

Tanpa panduan yang sistematis, proses evaluasi akan bersifat acak dan hasilnya tidak dapat diandalkan. Banyak organisasi telah melakukan investasi besar dalam sistem perencanaan strategis namun mengabaikan fase evaluasi internal yang menjadi landasan perencanaan tersebut. Studi pustaka ini menjadi penting

karena menyatukan berbagai pemikiran teoritis mengenai sumber daya, kompetensi inti, dan struktur organisasi dalam satu kerangka yang koheren. Para manajer dan praktisi memerlukan acuan yang jelas untuk melakukan diagnosis internal secara mandiri. Dunia akademisi juga membutuhkan sintesis pengetahuan terkini mengenai evaluasi kapabilitas internal karena literatur yang ada cenderung tersebar dalam berbagai disiplin. Hasil studi ini diharapkan dapat menjadi bahan ajar dalam mata kuliah manajemen strategis di perguruan tinggi serta panduan praktis bagi konsultan manajemen yang mendampingi klien dalam proses transformasi organisasi.

Tujuan penulisan studi ini adalah untuk menguraikan secara konseptual metode evaluasi kapabilitas internal organisasi melalui telaah terhadap sumber daya, kompetensi inti, dan struktur organisasi. Penulisan ini bertujuan menyusun kerangka teoritis yang menjelaskan hubungan antara ketiga komponen internal tersebut dengan peningkatan daya saing organisasi. Kontribusi teoretis dari studi ini adalah tersedianya sintesis pengetahuan yang sistematis mengenai evaluasi kapabilitas internal dalam perspektif manajemen strategis. Kontribusi praktisnya adalah memberikan panduan konseptual bagi manajer dan praktisi dalam melakukan diagnosis internal secara mandiri sebelum merumuskan strategi bersaing. Hasil studi ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi konsultan manajemen dalam merancang instrumen evaluasi organisasi klien.

METODE

Studi ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian kepustakaan. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memahami dan menginterpretasikan konsep evaluasi kapabilitas internal organisasi melalui telaah terhadap teks teks akademik yang telah terpublikasi. Penelitian kualitatif bertujuan untuk menangkap makna dan interpretasi dari fenomena sosial yang kompleks (Cadena & Jean, 2019). Fenomena yang menjadi fokus dalam studi ini adalah evaluasi sumber daya, identifikasi kompetensi inti, dan penilaian struktur organisasi dalam kaitannya dengan daya saing. Desain studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengakses berbagai perspektif teoretis yang telah dikembangkan oleh para ahli manajemen strategis selama beberapa dekade. Sumber data primer berasal dari buku teks manajemen strategis, artikel jurnal terindeks, serta bab dalam buku yang membahas topik terkait. Prosedur pengumpulan data dimulai dengan penelusuran basis data akademik menggunakan kata kunci yang relevan dengan topik. Setiap literatur yang teridentifikasi melalui proses penyaringan berdasarkan abstrak untuk menentukan relevansinya. Literatur yang memenuhi kriteria kemudian dibaca secara penuh dan diekstrak informasi pentingnya.

Analisis data dalam studi ini menggunakan metode analisis tematik yang terdiri dari beberapa tahapan sistematis. Reyes et al. (2021)

menekankan pentingnya prosedur analisis yang transparan dalam studi literatur kualitatif. Tahap pertama adalah pengkodean terbuka, di mana setiap literatur dibaca berulang kali untuk mengidentifikasi pernyataan pernyataan yang berkaitan dengan evaluasi sumber daya, kompetensi inti, dan struktur organisasi. Tahap kedua adalah pengelompokan kode kode yang serupa ke dalam kategori kategori yang lebih luas. Sebagai contoh, semua pernyataan tentang penilaian aset berwujud dikelompokkan ke dalam kategori sumber daya fisik. Pernyataan tentang merek dan reputasi dikelompokkan ke dalam kategori sumber daya tidak berwujud. Tahap ketiga adalah identifikasi tema tema utama yang muncul dari kategori kategori tersebut. Tema tema ini kemudian dihubungkan satu sama lain untuk membentuk kerangka konseptual yang utuh. Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan pernyataan dari berbagai literatur untuk memastikan konsistensi interpretasi. Proses analisis dilakukan secara iteratif, dengan peneliti bergerak bolak balik antara data dan interpretasi untuk memperdalam pemahaman. Hasil akhir dari proses ini adalah deskripsi yang kaya tentang bagaimana evaluasi kapabilitas internal seharusnya dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi sumber daya organisasi diawali dengan identifikasi menyeluruh atas seluruh aset berwujud dan tidak berwujud. Sumber daya berwujud meliputi fasilitas fisik, peralatan

produksi, persediaan bahan baku, serta kas dan setara kas. Sumber daya tidak berwujud mencakup merek, paten, hak cipta, reputasi, pengetahuan karyawan, serta hubungan dengan pemasok dan pelanggan (Sizova et al., 2022). Penting bagi manajemen untuk menata beban kerja dan kapasitas aset manusia agar operasional berjalan lebih lancar serta efisien (Putra & Darmawan, 2026). Proses identifikasi ini krusial karena organisasi kerap tidak menyadari nilai aset tidak berwujud yang dimilikinya. Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya pendukung aktivitas operasional yang kemudian harus dikelola secara efektif agar mampu mendorong peningkatan produktivitas (Putra & Darmawan, 2022). Pemanfaatan teknologi digital dalam sistem kerja jarak jauh juga menjadi bagian dari praktik manajemen modern yang perlu diperhatikan (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Sebagai contoh, database pelanggan yang terkelola baik mungkin dianggap sekadar pelengkap operasional, padahal ia merupakan aset strategis untuk penjualan silang. Demikian pula, prosedur operasional standar yang terdokumentasi mungkin tampak rutin, namun sebenarnya mengandung pengetahuan kolektif dari pengalaman bertahun-tahun.

Setelah identifikasi selesai, langkah berikutnya adalah penilaian terhadap setiap sumber daya, tidak hanya berdasarkan nilai moneter tetapi juga kontribusinya terhadap keunggulan kompetitif. Sebuah pabrik berteknologi canggih mungkin bernilai tinggi secara akuntansi, namun

jika semua pesaing memilikinya, maka pabrik tersebut tidak memberikan keunggulan. Pengembangan keahlian dalam mengolah data sangat membantu pimpinan dalam mengambil keputusan yang lebih tepat sasaran bagi masa depan organisasi (Khairi & Darmawan, 2022). Sebaliknya, sebuah merek dengan nilai buku kecil dapat menjadi sumber keunggulan utama jika pelanggan setia dan bersedia membayar harga premium.

Penilaian sumber daya juga harus mempertimbangkan aspek kelangkaan dan kesulitan imitasi (Kraaijenbrink et al., 2010). Sumber daya yang berlimpah di pasar tidak akan memberikan keunggulan kompetitif karena siapa pun dapat membelinya dengan mudah. Sumber daya yang sulit ditiru justru menjadi basis keunggulan yang berkelanjutan. Kesulitan imitasi dapat bersumber dari beberapa faktor. Pertama, keunikan sejarah di mana sumber daya terbentuk melalui rangkaian peristiwa yang tidak dapat diulang. Kedua, ambiguitas kausal di mana hubungan antara sumber daya dan kinerja tidak jelas sehingga pesaing tidak tahu persis apa yang harus ditiru. Ketiga, kompleksitas sosial di mana sumber daya melekat dalam hubungan interpersonal dan budaya organisasi yang sangat rumit. Dalam konteks tersebut, budaya organisasi mengandung seperangkat nilai yang diyakini dan dianut oleh seluruh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya (Jahroni & Darmawan, 2021). Evaluasi sumber daya perlu menilai seberapa besar ketiga faktor ini melindungi sumber daya

dari tiruan pesaing. Sebagai contoh, budaya organisasi yang kuat terbentuk melalui sejarah panjang interaksi antar karyawan. Pesaing tidak dapat meniru budaya tersebut hanya dengan merekrut beberapa karyawan kunci atau meniru kebijakan tertulis. Penilaian semacam ini memerlukan pengamatan yang cermat terhadap dinamika internal organisasi. Manajer perlu meluangkan waktu untuk memahami secara sungguh sungguh mengapa suatu sumber daya berharga dan mengapa pesaing kesulitan menirunya.

Kompetensi inti berbeda dari sumber daya biasa karena sifatnya yang kolektif dan lintas fungsi (Eden & Ackermann, 2010). Sebuah organisasi mungkin memiliki sumber daya individu yang luar biasa seperti ilmuwan jenius atau eksekutif berbakat. Namun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak bergantung pada individu tertentu yang dapat keluar kapan saja. Kompetensi inti tertanam dalam rutinitas organisasi, sistem koordinasi, dan pola interaksi yang melibatkan banyak orang. Proses identifikasi kompetensi inti dimulai dengan pertanyaan tentang aktivitas apa yang memberikan nilai terbesar bagi pelanggan. Nilai dapat berupa harga yang lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi, kecepatan pengiriman, atau layanan purna jual yang lebih baik. Setelah aktivitas pemberi nilai teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah memeriksa apakah organisasi melakukan aktivitas tersebut secara signifikan lebih baik daripada pesaing. Perbandingan ini memerlukan tolok ukur yang

jelas, tidak sekadar perasaan subjektif. Organisasi perlu mengumpulkan data tentang kinerja pesaing melalui berbagai sumber seperti laporan tahunan, artikel industri, atau wawancara dengan pelanggan bersama. Jika organisasi memang melakukan aktivitas tersebut lebih baik, maka langkah ketiga adalah menguji apakah keunggulan tersebut dapat bertahan dalam jangka panjang. Kompetensi inti harus sulit ditiru, sehingga pesaing tidak dapat dengan cepat menyamai kinerja organisasi.

Kompetensi inti yang telah teridentifikasi harus dikelola secara aktif, bukan dibiarkan berkembang sendiri (Lazarus, 2002). Pengelolaan dimulai dengan perlindungan terhadap faktor-faktor yang membuat kompetensi sulit ditiru, misalnya dengan mencegah kebocoran pengetahuan ke pesaing melalui perputaran karyawan atau kemitraan yang tidak terjaga kerahasiaannya. Prosedur operasional yang menjadi basis kompetensi perlu didokumentasikan secara hati-hati namun tidak sampai menjadi pengetahuan publik. Dalam persaingan yang kian intensif, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan daya saing sekaligus menjaga efisiensi operasional. Daya saing merujuk pada kemampuan individu, organisasi, atau entitas ekonomi untuk menghasilkan kinerja yang unggul secara berkelanjutan melalui pemanfaatan sumber daya, kapabilitas, dan strategi yang lebih efektif dibandingkan pihak lain. Konsep ini mencerminkan posisi relatif dalam menghadapi persaingan, yang ditentukan oleh kualitas

produk atau layanan, efisiensi operasional, inovasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam praktiknya, daya saing tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir seperti pangsa pasar atau profitabilitas, tetapi juga mencakup proses internal yang mendukung penciptaan nilai secara konsisten. Ruang lingkup daya saing meliputi aspek internal seperti kualitas sumber daya manusia, struktur organisasi, teknologi, dan manajemen, serta aspek eksternal seperti dinamika pasar, perilaku konsumen, dan tekanan dari kompetitor. Selain itu, daya saing juga mencakup kemampuan diferensiasi, efisiensi biaya, serta keberlanjutan dalam mempertahankan keunggulan yang dimiliki.

Indikator pengukuran daya saing dapat dilihat melalui beberapa dimensi utama yang menggambarkan kekuatan dan posisi entitas dalam lingkungan persaingan. Di samping itu, kesejahteraan mental para pekerja harus tetap dijaga agar mereka tidak merasa cepat lelah saat menjalankan tugas sehari-hari (Irfan, 2022). Dimensi pertama adalah kinerja pasar, yang mencakup pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, dan tingkat retensi pelanggan. Dimensi kedua adalah efisiensi operasional, yang diukur melalui produktivitas, pengendalian biaya, dan optimalisasi penggunaan sumber daya. Dimensi ketiga adalah inovasi, yang mencerminkan kemampuan dalam menciptakan produk, layanan, atau proses baru yang memberikan nilai tambah. Perlu disadari bahwa ketimpangan struktur di masyarakat seringkali menjadi

tantangan tambahan dalam menghadapi dampak perubahan lingkungan secara global (Gani, 2022). Dimensi keempat adalah kualitas, yang berkaitan dengan standar produk atau layanan serta tingkat kepuasan pelanggan. Dimensi kelima adalah kemampuan adaptasi, yang menunjukkan kesiapan dalam merespons perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Dimensi keenam adalah keunggulan diferensiasi, yang mencerminkan keunikan nilai yang ditawarkan dibandingkan pesaing. Melalui indikator-indikator tersebut, daya saing dapat dianalisis secara sistematis untuk menilai kemampuan entitas dalam mempertahankan dan meningkatkan posisinya dalam persaingan.

Hubungan antara daya saing dan investasi berkelanjutan bersifat saling memperkuat. Investasi berkelanjutan mengarahkan alokasi sumber daya pada aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola yang mendorong efisiensi jangka panjang, inovasi, serta pengelolaan risiko yang lebih baik. Penetapan kebijakan yang peduli pada lingkungan terbukti mampu meningkatkan citra sekaligus performa perusahaan di mata publik (Hariani et al., 2022). Ketika organisasi menanamkan investasi pada teknologi ramah lingkungan, pengembangan sumber daya manusia, dan praktik operasional yang bertanggung jawab, maka struktur biaya menjadi lebih terkendali, reputasi meningkat, dan kepercayaan pemangku kepentingan semakin kuat. Penggunaan teknologi terbaru dalam menciptakan produk sangat menunjang kemampuan organisasi untuk bersaing di pasar

mancanegara (Mardikaningsih & Hariani, 2023). Kondisi ini secara langsung memperkuat posisi daya saing karena organisasi mampu menawarkan nilai yang lebih stabil, berkualitas, dan relevan dengan tuntutan pasar modern.

Selain itu, kebijakan pengembangan personel yang berbasis teknologi digital dapat memicu lahirnya inovasi produk yang lebih ramah lingkungan (Mardikaningsih et al., 2024). Sebaliknya, daya saing yang kuat memungkinkan organisasi memiliki kapasitas finansial dan strategis untuk terus melakukan investasi berkelanjutan secara konsisten. Organisasi yang kompetitif cenderung lebih adaptif terhadap perubahan regulasi, preferensi konsumen, serta tekanan global terkait keberlanjutan. Pengalaman kerja yang memadai sangat menentukan tingkat kepuasan serta kenyamanan seseorang dalam bekerja (Sinambela, 2020). Dengan demikian, investasi berkelanjutan tidak hanya menjadi instrumen etis, tetapi juga menjadi strategi ekonomi yang memperkuat keunggulan bersaing melalui diferensiasi, efisiensi, dan ketahanan jangka panjang. Investasi berkelanjutan sangat diperlukan karena kompetensi seperti efisiensi produksi akan cepat usang jika organisasi berhenti berinvestasi dalam perbaikan proses; pesaing yang terus belajar akan perlahan menyamai bahkan melampaui jika organisasi yang semula unggul berpuas diri.

Pengelolaan kompetensi inti juga mencakup eksplorasi aplikasi baru ke berbagai produk atau pasar. Sebagai contoh, kompetensi dalam

logistik yang efisien dapat diterapkan ke bisnis pengiriman barang, ritel online, maupun distribusi bahan baku. Kerja sama yang baik antara tim pemasaran dan tim pengelola manusia sangat membantu perusahaan dalam menciptakan produk hijau yang sesuai dengan keinginan pasar (Mardikaningsih & Essa, 2025). Semakin banyak aplikasi yang ditemukan, semakin besar pula pengembalian investasi dari pengembangan kompetensi tersebut. Organisasi perlu membentuk tim khusus lintas fungsi yang bertugas mencari peluang aplikasi baru secara sistematis, guna memastikan beragam perspektif dalam mengidentifikasi peluang.

Struktur organisasi memiliki hubungan timbal balik dengan sumber daya dan kompetensi inti (Feng-bin, 2003). Struktur yang tepat memungkinkan sumber daya dialokasikan ke penggunaan yang paling produktif. Struktur juga memfasilitasi koordinasi antar unit yang diperlukan untuk menjalankan kompetensi inti yang bersifat lintas fungsi. Struktur tidak hanya mencakup susunan formal organisasi, tetapi juga melibatkan berbagai elemen non-manusia seperti basis data, kerangka organisasi, prosedur, strategi, rutinitas, serta komponen lain yang secara kolektif meningkatkan nilai perusahaan melampaui aspek materialnya (Darmawan, 2023). Sebaliknya, struktur yang tidak sesuai dapat menghambat pemanfaatan sumber daya dan kompetensi meskipun keduanya sangat unggul. Evaluasi struktur organisasi perlu dimulai dengan pemeriksaan keselarasan antara struktur dan strategi. Strategi

diferensiasi yang mengutamakan inovasi dan fleksibilitas memerlukan struktur yang organik dengan sedikit lapisan hierarki. Struktur birokratik yang kaku justru akan membunuh inisiatif kreatif yang diperlukan untuk inovasi. Strategi kepemimpinan biaya yang mengutamakan efisiensi dan standardisasi memerlukan struktur yang mekanistik dengan prosedur yang jelas. Struktur yang terlalu longgar akan menyebabkan pemborosan dan inkonsistensi yang merusak efisiensi. Evaluasi juga harus memeriksa apakah struktur yang ada memungkinkan aliran informasi yang cepat dan akurat. Informasi tentang perubahan selera pelanggan perlu sampai ke unit pengembangan produk dalam waktu singkat. Informasi tentang inovasi proses dari lini depan perlu terdengar oleh manajemen puncak. Struktur dengan terlalu banyak lapisan cenderung menyaring dan memperlambat aliran informasi. Setiap lapisan tambahan dalam hierarki berpotensi mengubah pesan sebelum sampai ke tujuan.

Desentralisasi wewenang dalam struktur organisasi perlu dievaluasi secara cermat. Desentralisasi memberikan otonomi kepada unit unit bawah untuk mengambil keputusan tanpa persetujuan pusat (Lauenstein et al., 2025). Keuntungan desentralisasi adalah kecepatan respons dan motivasi manajer lokal yang merasa diberdayakan. Kerugiannya adalah potensi inkoordinasi dan suboptimalisasi di mana setiap unit mengejar kepentingannya sendiri. Dalam konteks tersebut, penerapan kebijakan yang transparan dan adil dalam

proses pengambilan keputusan menjadi hal yang perlu diprioritaskan (Hariani & Darmawan, 2025). Tingkat desentralisasi yang tepat bergantung pada sifat kompetensi inti organisasi. Jika kompetensi inti terletak pada kemampuan merespons variasi lokal, maka desentralisasi tinggi diperlukan. Jika kompetensi inti terletak pada skala ekonomi dan standardisasi global, maka sentralisasi lebih tepat. Evaluasi juga harus memeriksa mekanisme koordinasi yang digunakan untuk mengintegrasikan unit unit yang terdesentralisasi. Mekanisme koordinasi dapat berupa aturan dan prosedur, rencana dan target, atau komunikasi langsung antar manajer. Organisasi yang matang biasanya menggunakan kombinasi berbagai mekanisme, bukan hanya mengandalkan satu jenis. Sebagai contoh, sebuah perusahaan multinasional mungkin menggunakan target keuangan untuk mengoordinasikan unit unit negara, prosedur operasional standar untuk aktivitas tertentu, serta pertemuan rutin untuk berbagi praktik terbaik. Evaluasi perlu menilai apakah mekanisme koordinasi yang ada berjalan efektif atau justru menimbulkan birokrasi berlebihan.

Hubungan antara evaluasi kapabilitas internal dan daya saing bersifat sirkular, bukan linear. Evaluasi yang baik menghasilkan pemahaman yang jernih tentang sumber daya, kompetensi inti, dan struktur organisasi (Galpin, 2023). Penerapan manajemen perubahan yang tepat sasaran akan membantu meningkatkan mutu individu di dalam tim secara bertahap (Hariani &

Mardikaningsih, 2024). Pemahaman ini menjadi dasar bagi perumusan strategi yang realistis dan terarah. Strategi yang baik kemudian diimplementasikan melalui alokasi sumber daya, pemanfaatan kompetensi, dan penyesuaian struktur. Salah satu cara memperkuat efektivitas kerja adalah dengan membangun komunikasi yang aktif serta mengembangkan kemampuan teknis para anggota (Irfan et al., 2019). Implementasi yang berhasil meningkatkan daya saing, yang pada gilirannya memperkuat kapabilitas internal melalui akumulasi pengalaman dan sumber daya baru. Siklus positif ini akan terus berlanjut jika organisasi secara disiplin melakukan evaluasi ulang secara berkala. Namun siklus sebaliknya juga mungkin terjadi. Evaluasi yang buruk menghasilkan pemahaman yang keliru tentang kekuatan dan kelemahan internal. Strategi yang dirumuskan di atas pemahaman keliru akan salah arah. Implementasi strategi yang salah arah membuang sumber daya dan melemahkan kompetensi inti karena organisasi sibuk mengerjakan hal yang tidak penting. Daya saing menurun, dan penurunan ini semakin mempersulit upaya perbaikan karena sumber daya menjadi langka. Oleh karena itu titik awal dari seluruh siklus, yaitu evaluasi kapabilitas internal, adalah langkah paling kritis yang menentukan nasib organisasi jangka panjang. Manajer perlu memberikan perhatian dan sumber daya yang memadai untuk proses evaluasi ini.

Sumber daya manusia memerlukan perlakuan khusus dalam evaluasi kapabilitas internal karena sifatnya yang unik (Datskevych, 2025). Manusia bukanlah aset pasif seperti mesin atau bangunan. Mereka memiliki kemauan, emosi, dan kemampuan belajar yang terus berkembang. Evaluasi sumber daya manusia tidak cukup hanya menghitung jumlah karyawan dan tingkat pendidikan mereka. Organisasi yang mampu beroperasi secara efektif dan efisien akan lebih mudah mengembangkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan, sekaligus memastikan bahwa potensi dan kompetensi yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi (Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Aspek yang lebih penting adalah keterampilan tacit yang tidak dapat didokumentasikan namun sangat menentukan kinerja. Seorang teknisi mungkin memiliki kemampuan luar biasa dalam mendeteksi masalah mesin hanya dari suara yang dihasilkan. Seorang sales mungkin memiliki jaringan hubungan personal yang membuatnya selalu mendapatkan pesanan meskipun produk tidak lebih unggul. Keterampilan tacit semacam ini tidak muncul dalam curriculum vitae atau catatan pelatihan formal. Organisasi perlu mengembangkan metode untuk mengidentifikasi karyawan dengan keterampilan tacit yang berharga. Observasi langsung, wawancara dengan rekan kerja, dan penilaian berbasis simulasi dapat digunakan untuk tujuan ini. Setelah teridentifikasi, organisasi perlu memikirkan bagaimana keterampilan tacit dapat

dipreservasi dan ditransfer ke karyawan lain. Pendampingan, magang, dan komunitas praktik adalah beberapa metode yang terbukti efektif. Dokumentasi prosedur saja tidak cukup karena pengetahuan tacit bersifat personal dan tidak mudah dieksplicitkan. Kehilangan satu karyawan kunci yang membawa keterampilan tacit dapat menjadi pukulan berat bagi daya saing organisasi.

Kompetensi inti tidak bersifat statis, melainkan harus terus dikembangkan agar tidak menjadi usang (Lazarus, 2002). Sejalan dengan hal tersebut, teknologi sebagai salah satu elemen produktif dalam pengaturan kerja menuntut organisasi untuk mampu mendefinisikan ulang pekerjaan agar nilai yang dihasilkan dapat dimaksimalkan (Darmawan et al., 2023). Sebuah kompetensi yang sangat berharga saat ini dapat kehilangan relevansinya jika lingkungan berubah. Perubahan teknologi, regulasi, atau preferensi pelanggan dapat membuat kompetensi yang dulu diandalkan menjadi tidak berguna. Organisasi yang hanya bertahan pada kompetensi lama tanpa melakukan pembaruan akan mengalami apa yang disebut sebagai kebangkrutan kompetensi. Fenomena ini terjadi pada banyak perusahaan besar yang gagal beradaptasi. Mereka memiliki kompetensi yang sangat baik dalam teknologi lama, namun tidak mampu mengembangkan kompetensi baru yang dibutuhkan oleh teknologi baru. Proses pengembangan kompetensi baru memerlukan investasi yang besar dan kesediaan untuk gagal dalam percobaan awal. Organisasi perlu

mengalokasikan sebagian sumber daya secara khusus untuk eksplorasi kompetensi baru, terpisah dari kegiatan rutin yang mengeksploitasi kompetensi lama. Keseimbangan antara eksploitasi dan eksplorasi ini sangat sulit dicapai. Terlalu fokus pada eksploitasi membuat organisasi kehilangan masa depan. Terlalu fokus pada eksplorasi membuat organisasi kehilangan keuntungan jangka pendek yang diperlukan untuk membiayai eksplorasi. Evaluasi kapabilitas internal harus mencakup penilaian tentang seberapa sehat portofolio kompetensi organisasi. Apakah terlalu bergantung pada satu atau dua kompetensi? Apakah ada kompetensi baru yang sedang dikembangkan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan?

Struktur organisasi juga perlu dievaluasi dari aspek biaya koordinasi yang ditimbulkannya. Setiap struktur menimbulkan biaya untuk mengoordinasikan aktivitas antar unit, termasuk waktu rapat, energi penyelesaian konflik, serta sumber daya untuk sistem komunikasi dan pelaporan (Harris & Raviv, 2002). Kualitas hidup yang baik di tempat kerja perlu dipadukan dengan evaluasi rutin agar setiap anggota merasa dihargai dan tetap produktif (Eddine et al., 2021). Struktur yang terlalu kompleks dengan banyak unit dan lapisan akan membebani organisasi dengan biaya koordinasi tinggi, sementara struktur yang terlalu sederhana mungkin menghemat biaya koordinasi namun gagal menangkap keuntungan dari spesialisasi. Organisasi yang berbasis pada

pengetahuan sangat bergantung pada proses belajar yang tiada henti untuk mengembangkan keunggulan manusianya (Darmawan, 2025). Evaluasi perlu membandingkan manfaat struktur seperti peningkatan efisiensi melalui spesialisasi, peningkatan kualitas melalui fokus, serta kecepatan melalui jalur wewenang yang jelas, dengan biaya koordinasi yang muncul.

Di sisi lain, setiap aturan yang berlaku harus tetap menghormati hak-hak dasar manusia sesuai dengan kesepakatan internasional yang ada (Rini et al., 2023). Jika biaya koordinasi melebihi manfaat tersebut, struktur perlu disederhanakan, misalnya melalui pengurangan jumlah unit, penghapusan lapisan hierarki, atau penggabungan fungsi-fungsi yang berdekatan. Namun perubahan struktur bukanlah hal mudah karena menyangkut kekuasaan, status, dan kebiasaan kerja yang sudah mengakar. Perubahan pola hubungan antar manusia saat ini juga menuntut organisasi untuk lebih terbuka dalam menjalin komunikasi sosial (Irfan & Al Hakim, 2022). Manajer perlu menyiapkan strategi perubahan yang cermat, termasuk komunikasi yang jelas tentang alasan perubahan serta pelibatan pihak-pihak yang terdampak dalam proses desain struktur baru.

Evaluasi kapabilitas internal tidak boleh berhenti pada identifikasi dan penilaian, melainkan harus dilanjutkan dengan rekomendasi tindakan (Darryl, 2025). Rekomendasi ini dapat berupa usulan untuk mempertahankan sumber daya yang berharga, mengembangkan sumber daya yang masih lemah, atau melepas sumber daya

yang tidak memberikan kontribusi. Untuk kompetensi inti, rekomendasi dapat berupa usulan untuk melindungi kompetensi dari imitasi pesaing, menginvestasikan lebih banyak sumber daya untuk pengembangan, atau mencari aplikasi baru ke pasar yang berbeda. Untuk struktur organisasi, rekomendasi dapat berupa usulan untuk melakukan reorganisasi, menyederhanakan proses, atau mengubah mekanisme koordinasi. Rekomendasi harus disusun secara prioritas karena organisasi tidak dapat melakukan semuanya sekaligus. Prioritas ditentukan berdasarkan urgensi dan dampak potensial dari setiap rekomendasi. Rekomendasi yang berkaitan dengan kompetensi inti yang terancam usang harus mendapat prioritas tertinggi. Rekomendasi yang berkaitan dengan sumber daya yang memberikan kontribusi besar terhadap profitabilitas juga perlu segera ditindaklanjuti. Rekomendasi yang bersifat peningkatan efisiensi kecil dapat dilakukan belakangan. Proses penyusunan rekomendasi sebaiknya melibatkan berbagai pemangku kepentingan agar menghasilkan usulan yang realistis dan dapat diterima. Rekomendasi yang baik tanpa dukungan politik internal tidak akan pernah terimplementasi. Oleh karena itu aspek komunikasi dan negosiasi sama pentingnya dengan aspek analitis dalam proses evaluasi.

Kerangka kerja evaluasi kapabilitas internal yang sistematis terdiri dari beberapa langkah berurutan. Langkah pertama adalah identifikasi seluruh sumber daya organisasi tanpa kecuali. Langkah kedua adalah penilaian setiap sumber

daya berdasarkan kriteria nilai, kelangkaan, dan kesulitan imitasi. Langkah ketiga adalah identifikasi kompetensi inti dengan mencari aktivitas yang memberikan nilai tertinggi bagi pelanggan dan dilakukan secara signifikan lebih baik dari pesaing. Langkah keempat adalah penilaian struktur organisasi dari aspek keselarasan dengan strategi, aliran informasi, tingkat desentralisasi, dan biaya koordinasi. Langkah kelima adalah analisis hubungan antara ketiga komponen tersebut untuk memastikan tidak ada kontradiksi. Langkah keenam adalah penyusunan rekomendasi prioritas berdasarkan temuan evaluasi. Kerangka kerja ini bersifat iteratif, artinya organisasi dapat kembali ke langkah sebelumnya jika ditemukan informasi baru yang mengubah kesimpulan. Penerapan kerangka kerja ini memerlukan komitmen waktu dan sumber daya yang tidak sedikit. Namun manfaat yang diperoleh sepadan dengan investasi tersebut. Organisasi yang secara teratur menerapkan kerangka kerja ini akan memiliki pemahaman yang terus diperbaharui tentang kapabilitas internal mereka. Mereka dapat merespons perubahan lingkungan dengan lebih percaya diri karena tahu persis apa yang dapat dan tidak dapat mereka lakukan. Keunggulan kompetitif bukanlah keberuntungan, melainkan hasil dari disiplin evaluasi dan pengembangan internal yang berkelanjutan.

Peran kepemimpinan dalam proses evaluasi kapabilitas internal sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan (Paul, 2018).

Pemimpin puncak bertugas merumuskan arah strategis dan menavigasi perubahan demi mencapai efektivitas (Darmawan, 2022a). Gaya kepemimpinan yang mendukung serta lingkungan kerja yang nyaman terbukti mampu mendorong semangat kerja para karyawan menjadi lebih baik (Sinambela & Lestari, 2022). Mereka harus menunjukkan komitmen nyata terhadap proses evaluasi, bukan sekadar izin formal, dengan mengalokasikan anggaran memadai, menyediakan waktu bagi tim, serta menindaklanjuti rekomendasi yang dihasilkan. Dukungan teknologi digital dalam mengelola sumber daya manusia sangat penting untuk menjaga keberlangsungan organisasi di masa depan (Mardikaningsih & Wardoyo, 2024). Pemimpin juga perlu menciptakan iklim psikologis yang aman bagi karyawan untuk melaporkan kelemahan organisasi tanpa rasa takut disalahkan. Penerapan prinsip-prinsip perilaku organisasi yang benar akan memudahkan semua anggota dalam bekerja sama mencapai tujuan kelompok (Darmawan, 2013). Dalam banyak organisasi, budaya birokrasi justru menghukum pengakuan atas ketidaksempurnaan, sehingga proses evaluasi hanya menghasilkan daftar kekuatan dan mengabaikan kelemahan.

Pengelolaan risiko dan tata kelola yang transparan sangat diperlukan untuk menciptakan rasa keadilan bagi semua pihak (Darmawan, 2026b). Padahal identifikasi kelemahan sama pentingnya dengan identifikasi kekuatan, karena kelemahan yang tidak

diketahui dapat dieksploitasi pesaing, sementara kelemahan yang disadari dapat diperbaiki atau dikurangi dampaknya. Tantangan di era industri saat ini mengharuskan setiap pimpinan untuk terus belajar demi menjaga keberlanjutan pengembangan kompetensi timnya (Oluwatoyin & Mardikaningsih, 2024). Pemimpin yang bijak menghargai karyawan yang berani menunjukkan kelemahan organisasi karena hal itu membuka peluang perbaikan, sebaliknya pemimpin yang membunuh pembawa pesan buruk akan membuat organisasi buta terhadap kelemahan sendiri. Penggunaan teknologi canggih seperti kecerdasan buatan dalam manajemen tim juga mulai menjadi hal umum guna mempermudah pekerjaan manusia di kantor (Darmawan, 2022b). Evaluasi kapabilitas internal yang jujur memerlukan keberanian pemimpin untuk mendengar kebenaran yang mungkin tidak menyenangkan. Otomatisasi di berbagai bidang telah mengubah cara kerja banyak orang, sehingga strategi penempatan posisi pun harus disesuaikan lagi (Darmawan, 2023). Keberanian ini adalah ciri kepemimpinan matang dan menjadi pembeda antara organisasi yang terus membaik dengan organisasi yang stagnan. Dalam persaingan bisnis juga sangat penting untuk melindungi para pelaku usaha kecil agar tetap dapat bertahan (Firdaus & Hardyansah, 2025). Selain itu, terdapat beberapa faktor utama yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana sebuah organisasi telah berjalan dengan efektif (Darmawan, 2024). Sistem

keamanan data yang modern, seperti penggunaan teknologi rantai blok, juga dapat diterapkan untuk menjaga privasi informasi para pekerja agar tetap aman (Darmawan & de Jesus Isaac, 2023). Terakhir, pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis kelestarian lingkungan akan sangat membantu tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan (Mardikaningsih, 2024b). Dengan memperhatikan semua aspek tersebut, organisasi akan memiliki pondasi yang kokoh untuk menghadapi berbagai tantangan persaingan yang ada.

Keterbatasan evaluasi kapabilitas internal perlu disadari agar tidak terjadi kesalahan interpretasi (Martin et al., 2021). Evaluasi bersifat subjektif karena melibatkan penilaian manusia tentang nilai suatu sumber daya atau kompetensi. Dua orang yang berbeda dapat menyimpulkan hal yang berbeda setelah melihat data yang sama. Subjektivitas ini tidak dapat dihilangkan sepenuhnya, namun dapat dikurangi dengan menggunakan kriteria yang jelas dan melibatkan banyak penilai. Evaluasi juga bersifat statis pada satu titik waktu, padahal kapabilitas internal terus berubah. Sumber daya yang berharga hari ini mungkin tidak berharga besok. Kompetensi inti saat ini mungkin usang dalam setahun. Oleh karena itu evaluasi perlu dilakukan secara berkala, minimal setahun sekali atau setiap kali terjadi perubahan besar di lingkungan. Evaluasi juga tidak dapat menangkap sepenuhnya aspek aspek tacit dan relasional dari kapabilitas internal. Hubungan antar karyawan, kepercayaan antar departemen, dan semangat

kolektif sangat sulit diukur namun sangat menentukan kinerja organisasi. Kesadaran akan keterbatasan ini mendorong organisasi untuk menggunakan evaluasi sebagai alat bantu pengambilan keputusan, bukan sebagai kebenaran mutlak. Keputusan akhir tetap memerlukan pertimbangan manajerial yang memadukan hasil evaluasi dengan intuisi dan pengalaman. Kombinasi antara analisis sistematis dan kebijaksanaan praktis adalah resep terbaik untuk manajemen strategis yang efektif.

PENUTUP

Evaluasi kapabilitas internal organisasi untuk meningkatkan daya saing harus mencakup tiga komponen utama yaitu sumber daya, kompetensi inti, dan struktur organisasi secara simultan. Sumber daya dinilai berdasarkan nilai, kelangkaan, dan kesulitan imitasi. Kompetensi inti diidentifikasi melalui aktivitas yang memberikan nilai tertinggi bagi pelanggan dan dilakukan secara unggul dibanding pesaing. Struktur organisasi dievaluasi dari keselarasan dengan strategi, aliran informasi, tingkat desentralisasi, serta biaya koordinasi. Ketiga komponen ini saling terkait dan harus dievaluasi dalam satu kerangka yang terintegrasi. Proses evaluasi yang sistematis dan jujur menjadi fondasi bagi perumusan strategi yang realistis. Organisasi yang secara disiplin melakukan evaluasi berkala akan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan karena mereka dapat merespons perubahan lingkungan dengan

pemahaman yang akurat tentang kapabilitas internal. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan evaluasi internal akan kehilangan arah dan rentan terhadap kejutan kompetitif.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya pengayaan literatur manajemen strategis dengan penekanan yang lebih besar pada aspek evaluasi internal sebelum perumusan strategi. Kurikulum pendidikan manajemen perlu memasukkan materi tentang metode evaluasi sumber daya, identifikasi kompetensi inti, serta diagnosis struktur organisasi sebagai keterampilan dasar. Implikasi praktisnya adalah para manajer harus mengalokasikan waktu dan sumber daya yang memadai untuk proses evaluasi internal secara berkala. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan studi empiris untuk menguji kerangka evaluasi yang telah disusun dalam studi pustaka ini. Penelitian kuantitatif dapat mengembangkan instrumen pengukuran kapabilitas internal yang valid dan reliabel. Penelitian kualitatif dapat mengeksplorasi bagaimana organisasi tertentu menerapkan evaluasi internal dan hambatan apa yang mereka hadapi. Studi perbandingan lintas industri juga bermanfaat untuk memahami bagaimana karakteristik lingkungan mempengaruhi prioritas evaluasi pada setiap komponen kapabilitas internal.

DAFTAR PUSTAKA

Abdulah, M. H. A. B., Gardi, B., & Darmawan, D. (2021). *Innovation in Human Resource*

Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 51-58.

Ali, R., & Darmawan, D. (2023). Big Data Management Optimization for Managerial Decision Making and Business Strategy. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 139-144.

Arifin, S., Darmawan, D., Hartanto, C. F. B., & Rahman, A. (2022). Human resources based on total quality management. *Journal of social science studies*, 2(1), 17-20.

Bang, K. E., & Markeset, T. (2011). *Impact of Globalization on Model of Competition and Companies' Competitive Situation*. 276–286. https://doi.org/10.1007/978-3-642-33980-6_32

Cadena, J., & Jean, S. (2019). *Qualitative research: interactions and experiences*. 22(3), 292–293.

<https://doi.org/10.29375/01237047.3746>

Chasanah, U., & Mardikaningsih, R. (2023). Optimizing Employee Performance: The Role of Human Resource Management. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 1-12.

Christopher, S., Tanya, S.-B., John, M., & L., C., Cary. (2020a). *Core Business*. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12221303>

Christopher, S., Tanya, S.-B., John, M., & L., C., Cary. (2020b). *Organizational Structure*. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12251573>

Darmawan, D. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. Jepe Press Media Utama, Surabaya.

Darmawan, D., Sinambela, E. A., & Mauliyah, N. I. (2016). The effect of competence, independence and workload on audit quality. *JARES (Journal of Academic Research and sciences)*, 1(2), 5-5.

Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.

Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89-98.

Darmawan, D. (2022a). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi yang Akurat. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), 260-266.

Darmawan, D. (2022b). Posthuman Human Resource Management in Organizations using Generative Artificial Intelligence, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 97-124.

Darmawan, D. (2023). Job Design Changes Due to Automation and Consequences for Human Resource Management Practices. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 343-366.

Darmawan, D. (2023). Strategi modal intelektual untuk mencapai kinerja bisnis yang unggul:

- Pengamatan UKM di Kota Surabaya. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(2), 76-85.
- Darmawan, D., Tinambunan, A. P., Hidayat, A. C., Sriharyati, S., Hamid, H., Estiana, R., ... & Utami, R. T. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, Jambi.
- Darmawan, D., & de Jesus Isaac, A. (2023). Safeguarding Employee Data with Blockchain in HR. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 4(3), 41-46.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D. (2025). Human capital development in knowledge-based organization and continuous learning. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(1), 1-6.
- Darmawan, D. (2026). Human Resource Risk Management and HR Governance as Predictors of Organizational Justice in Islamic Banking Institutions. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 66-80.
- Darryl, J. (2025). *Institutional assessment and recommendations*.
<https://doi.org/10.13140/rg.2.2.33135.09129>
- Datskevych, V. (2025). Internal audit and strategic analysis of human resources in ensuring the effective operation of an enterprise. *Investicii: Praktika Ta Dosvid*, 20, 206–214. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.20.206>
- Eddine, B. A. S., Ishaq, M. S. H. B., Darmawan, D., & Ali, R. (2021). Employee Well-being and Performance Evaluation: Integrating Quality of Work Life in HR Management. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 97-104.
- Eden, C., & Ackermann, F. (2010). *Competences, distinctive competences, and core competences*. 5, 3–33.
[https://doi.org/10.1108/S1744-2117\(2010\)0000005004](https://doi.org/10.1108/S1744-2117(2010)0000005004)
- Ernawati, E., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2020). Pengembangan Komitmen Organisasi melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 520-528.
- Essa, N. E., & Mardikaningsih, R. (2023). The strategic role of human resource management in building competencies and bridging the skills gap towards a green economy. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 4(3), 36-40.
- Feng-bin, W. (2003). Structure follows strategy or strategy follows structure. *Economic Theory and Business Management*.
- Firdaus, M., & Hardyansah, R. (2025). Law Enforcement of Digital Business Competition and Protection of MSMEs in the Era of Platform Globalization. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 5(1), 1-20.

- Galpin, T. (2023). *Building Strategically Valuable Resources*. 44–57.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780192885203.003.0003>
- Gani, A. (2022). The Colonialism-Vulnerability Nexus: A Political Ecology Study of Structural Inequality in Climate Change. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 85-108.
- Gani, A., & Darmawan, D. (2023). Human Resource Readiness for Generation Alpha Entering Digital Workplaces. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 185-210.
- Gumel, B. I. (2016). *Harnessing Organization's Resources, Capabilities, Core Competencies to Develop Business Level Strategy to Gain Sustainable Competitive Advantage*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.19702.19520>
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Essa, N. E. (2022). HR and Environmental Policy Management Strategies to Create a Sustainable Organization that Improves Company Performance. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 249-254.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2024). Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Berdasarkan Penerapan Manajemen Perubahan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1), 19-31.
- Hariani, M., & Putra, A. R. (2024). Psychological Capital as Strategic Capital to Improve Job Performance. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(2), 38-43.
- Hariani, M., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Modal Psikologis, dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 8(1), 180-198.
- Harris, M., & Raviv, A. (2002). Organization Design. *Management Science*, 48(7), 852–865.
<https://doi.org/10.1287/MNSC.48.7.852.2821>
- Hidayah, N. A., Bauzir, V. N., & Darmawan, D. (2025). The influence of the quality of human resources (SDM) and infrastructure on government performance. *Jurnal Ecoment Global*, 10(3), 236-247.
- Irfan, M., Putra, A. R., Sigita, D. S., Arifin, S., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2019). Optimalisasi Efektivitas Kerja melalui Pengembangan Kompetensi dan Komunikasi Kerja Dinamis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 14-21.
- Irfan, M. & Y. R. Al Hakim. (2022). Changing Patterns of Human Relations in Contemporary Urban Society, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 333-356.
- Irfan, M. (2022). Measurement of Mental Workload and Fatigue of Production Operator. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 11-13.
- Jahroni, J., Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1389-1397.

John, M., & Tanya, S.-B. (2020). *Competitive Strategy*.

<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12220745>.
v1

Khairi, M., & Darmawan, D. (2022). Developing HR Capabilities in Data Analysis for More Effective Decision Making in Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 223-228.

Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372.
<https://doi.org/10.1177/0149206309350775>

Lauenstein, F., Klingebiel, R., Piezunka, H., Arrieta, J. P., Quinto, N. N. M., Puranam, P., & Arrieta, J. P. (2025). Organizational Decision Structures. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2025(1).
<https://doi.org/10.5465/amproc.2025.14163symposium>

Lazarus, A. (2002). Cultivate your core competencies. *Physician Executive*, 28(3), 34–38.

Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2022). Digital Human Resource Practices in Remote Work Systems, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 357-388.

Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2023). Technology Strategy in Product Development for Sustainable Innovation in Global Markets. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 71-76.

Mardikaningsih, R. (2024a). Change Management: The Contribution of Sustainable Human Resource Management to Organizational Commitment and Employee Innovative Behavior. *Jurnal Simki Economic*, 7(2), 452-464.

Mardikaningsih, R. (2024b). Organizational effectiveness and green human resources management. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 6-13.

Mardikaningsih, R., & Wardoyo, D. T. W. (2024). The Role of Technology in Human Resource Development for Sustainability: A Literature Review on Digital Innovation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 20-26.

Mardikaningsih, R., Wardoyo, D. T. W., & Hariani, M. (2024). Digital-Based HR Development Policy as a Driver of Sustainable Collaborative Product and Service Innovation. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 5(1), 43–54.

Mardikaningsih, R., & Essa, N. E. (2025). Cross-functional HRM and Marketing Collaboration in Driving Consumer Needs-based Eco-Friendly Product Innovation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(2), 69-78.

Mardikaningsih, R. (2025). The Deconstruction of Work and HRM Reconfiguration: Flexibility and Employer Branding in the Digital Era. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 8(2), 10-17.

- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Victoria, O. A. (2026). Modeling environmental performance: Green human resource management, leadership, commitment, innovation, and cultural moderation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 16(1), 132–173.
- Martin, B., Savona, M., Bergek, A., Coad, A., School, W. B., Feldman, M. P., Giuliani, E., Jaffe, A. B., Kenney, M., Motohashi, K., & Nightingale, P. (2021). *Capabilities*. <https://doi.org/10.1332/policypress/9781447300878.003.0002>
- Oluwatoyin, F., & Mardikaningsih, R. (2024). Challenges and Opportunities for Sustainability of Human Resource Development in Industry 4.0. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(2), 9-16.
- Paul, A. (2018). *Evaluating organizational ability to change*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.35553.35683>
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2022). Penguatan Komitmen Organisasi melalui Kebijakan Pengembangan Karir dan Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 45-55.
- Putra, A. R., D. Darmawan, & S. Arifin. (2022). Employee Experience in the Digital Workplace: A Human Resource Management Perspective, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 361-384.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2026). Optimizing HR Operations Through Human Capital Capability and Workload Structuring. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 95-110.
- Retnowati, E., Darmawan, D., Putra, A. R., Putra, R. S., & Issalillah, F. (2023). Pengaruh Modal Psikologis, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(1), 31-38.
- Reyes, V., Bogumil, E., & Welch, L. E. (2021). The Living Codebook: Documenting the Process of Qualitative Data Analysis: *Sociological Methods & Research*, 004912412098618. <https://doi.org/10.1177/0049124120986185>
- Rini, I. W. D., Yuliani, Y., Darmawan, D., Khayru, R. K., & Subiakso, A. (2023). The Conflict Between Abortion Legality and International Human Rights Principles. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(2), 1-18.
- Sinambela, E. A. (2020). Pengaruh pendidikan, kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(2), 277-285.
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 178-190.
- Sizova, D. A., Sizova, T. V., & Volobuev, N. A. (2022). *Intangible resources as a tool to increase the company's competitiveness*. 5, 51–56. <https://doi.org/10.33920/vne-03-2205-07>
- Tanya, S.-B., John, M., & L., C., Cary. (2020). *Capabilities and Capability Analysis*. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12220397>. v1

Velibor, B., & Poola, I. (2023). *Measuring organizational performance*.
<https://doi.org/10.13140/rg.2.2.20225.12642>

continuous feedback in HR development. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 27-34.

Warin, A. K., & Darmawan, D. (2024). Fostering adaptive employees: The importance of